



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERENCIAIS NECESSÁRIAS PARA OCUPAR CARGOS DE GESTÃO NO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

Cleonildo Lobato Nahum

Universidade Federal do Pará - UFPA

clnahum@ufpa.br

Cíntia Maria Cardoso

Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA

cintia.ufra@gmail.com

Resumo

O presente trabalho objetiva identificar as competências individuais gerenciais necessárias para a ocupação de cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA. A gestão de pessoas vem sendo o principal foco na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos. O Decreto nº 5.707/2006 é considerado o marco da implantação de um novo modelo, que exige a formulação das estratégias organizacionais com a definição da missão, visão e objetivos estratégicos assim como o estabelecimento de indicadores de desempenho e metas que possam definir com clareza quais as ações que devem ser desenvolvidas possibilitando identificar as competências que a instituição e os servidores que a compõe necessitam ter para tornar a instituição eficiente. A pesquisa segue as orientações da bibliografia proposta, análise de documentação e aplicação de questionário para que os gestores reconheçam ou rejeitem as competências identificadas, possibilitando a ele propor novas competências com foco nos cargos de gestão existentes no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA. Os resultados apontam para a aceitação das competências propostas, e a necessidade de se reformular os regimentos e planos internos de modo a atender ao que exige o modelo de gestão por competência.

Palavras chave: Campus Universitário de Abaetetuba; Universidade Federal do Pará; gestão pública; gestão por competências.

Introdução

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008/2009, p. 17) enfatiza que “O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial contemporânea”. Deixando clara a preocupação em garantir um modelo gerencial que atenda às particularidades da Administração Pública, respeitando o que preconiza a Constituição Federal de 1988, no seu Art. 37.

A gestão por competências aparece como um “modelo alternativo”, desta forma, precisa-se investigar o que é gestão por competência, já que se acredita que a mesma

apresenta aderência ao novo modelo de gestão pública por ser um modelo de gestão que busca melhorar continuamente os resultados entregues aos “Clientes”.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em seu Art. 1º, apresenta como finalidade instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: (...) III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O fato do Campus Universitário de Abaetetuba fazer parte de uma autarquia serve como justificativa e destaca a importância do estudo realizado.

A Universidade Federal do Pará (doravante UFPA) é uma autarquia criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957, tendo o seu primeiro estatuto aprovado através do Decreto nº 42.427, de 12 de outubro de 1957, O Estatuto atual foi aprovado através da portaria nº 337-SESU/MEC, de 10 de julho de 2006, seu atual Regimento Geral foi aprovado pela resolução nº 616, de 14 de dezembro de 2006.

O Campus Universitário de Abaetetuba é um dos campi criados a partir do processo de interiorização previsto pela Resolução nº 1.355/1986, hoje, o Campus Universitário de Abaetetuba é regido pelo Regimento aprovado pela resolução nº 640, de 22 de janeiro de 2008.

O argumento que vem sendo amplamente discutido é que há necessidade de adequar o modelo de gestão praticado no campus com o novo modelo de gestão proposto pelo governo federal previsto no movimento da Nova Gestão Pública e o modelo de gestão por competências.

Os marcos legais e a evolução do modelo de gestão pública até se chegar a gestão por competências na administração pública são descritos no Guia da Gestão da Capacitação por Competências, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, ocorrido no período de 27 a 30 de novembro de 2012, e destaca as legislações que são consideradas como marco dessa evolução, iniciando pela Lei nº 284/1936, o Decreto-Lei nº 579/1938, o Decreto nº 1.713/1939, o Decreto-Lei nº 200/1967, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Decreto nº 5.707/2006 em conjunto com o Documento Referencial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 2008/2009 e seus anexos apresentados no I Fórum Nacional da Gestão Pública, e a Resolução nº 111/2010-CNJ, que objetiva contextualizar e explicar as características do novo modelo de gestão proposto, suas relações com gestão por competência e com o tema do trabalho.

Realizou-se uma breve análise dos conceitos e tipologias de competências, segundo Carbone et al (2009), e o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, o objetivo foi identificar conceitos que possibilitassem a realização do mapeamento das competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA.

Apresenta-se também o curso “Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira” versão para impressão - Modulo 3 - Conceitos e Princípios sobre Carreira e Remuneração, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), material atualizado em outubro de 2007, elaborado pela ENAP e pelo UNISERPRO, diagrama representando o modelo de gestão por

competência em que se identifica em que parte do processo o trabalho pretende contribuir, ao mesmo tempo são destacados os cuidados na realização do mapeamento.

Faz-se uma análise documental, apresentando-se os elementos mais importantes que foram utilizados como insumo do trabalho conforme o modelo de gestão por competências, sendo eles o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA, o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), o Estatuto da UFPA, o Regimento Geral da UFPA e o Regimento Interno do Campus Universitário de Abaetetuba, é importante entender que como o foco são as competências individuais gerenciais, é dado destaque apenas às unidades e subunidades que representam esse tipo de gerencias, não sendo destacado o nível estratégico institucional e o operacional da unidade.

Apresenta-se uma proposta de relação das possíveis competências individuais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba, seguindo orientações de Carbone et al (2009) e o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, considerando os principais processos gerenciais, segundo Maximiliano (2008), as ações definidas no PDU e as competências constantes no Regimento Interno do Campus.

Descreve-se os resultados correspondentes à aplicação dos questionários com objetivo de identificar a aceitação ou rejeição por parte dos gestores, das competências individuais gerenciais necessárias, conforme as competências previamente sugeridas e as conclusões e considerações finais.

O objetivo geral do trabalho é contribuir no processo de gestão por competências no Campus Universitário de Abaetetuba, tendo como objetivo específico identificar as competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da Universidade Federal do Pará – UFPA com base nas orientações de Carbone et al (2009), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012) e definições conceituais referentes aos principais processos gerenciais segundo Maximiano (2008, p.12-13).

Evolução histórica

Segundo o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 4-8), a evolução histórica da gestão de pessoas na Administração Pública Federal pode ser representada por “quatro períodos significativos” (quadro 1).

Quadro 1 - Principais períodos e marcos legais

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do conselho federal do serviço público
	Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)
	Decreto-lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o estado e servidores públicos
Década de 1960 e 1970	Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais

Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do regime jurídico da união e surgimento de Unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamento, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da política nacional de capacitação dos servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do Indivíduo com seu desenvolvimento

Finaliza-se com a compreensão da evolução de um modelo de gestão que foi se moldando ao longo dos anos, motivada por fatores externos e internos que apontam para a necessidade de se ter um modelo de gestão que possibilite a busca de mais eficácia, eficiência e efetividade por parte da administração pública.

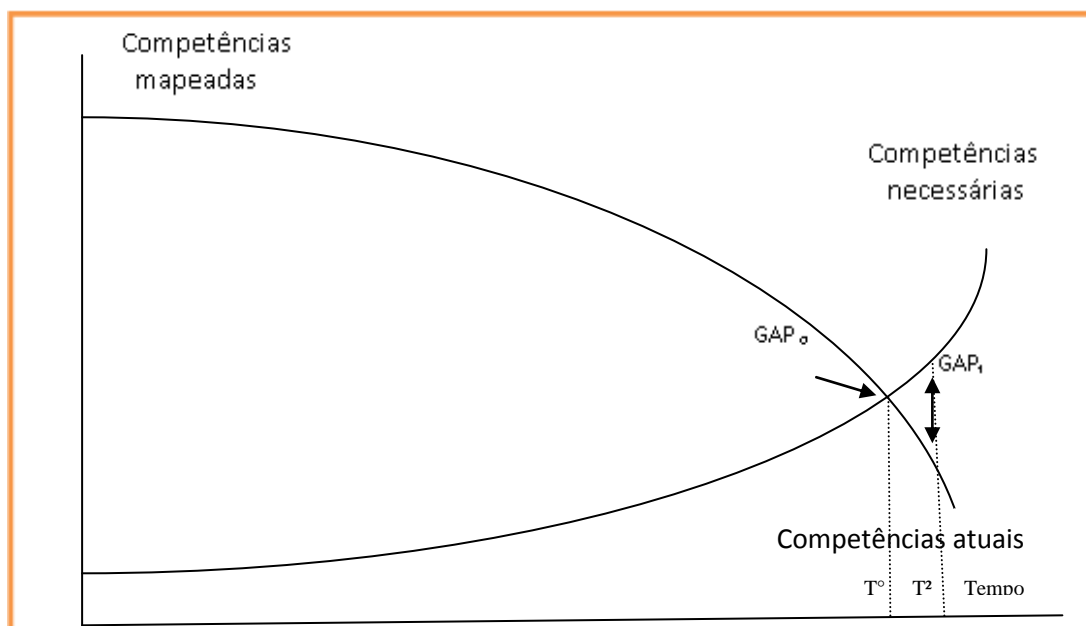
Conceitos e tipologias de competências

Carbone et al (2009, p. 43) entendem competência

não apenas como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho.

Quanto às tipologias de competências, podem ser separadas em grupos, o primeiro grupo em destaque é o grupo correspondente às competências necessárias e as competências mapeadas:

Figura 1 - Representa a importância da identificação das competências processo de implementação da gestão por competência e avaliação de desempenho.



Fonte: Lenaga (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) com adaptação de Carbone et al (2009, p. 52) e do autor.

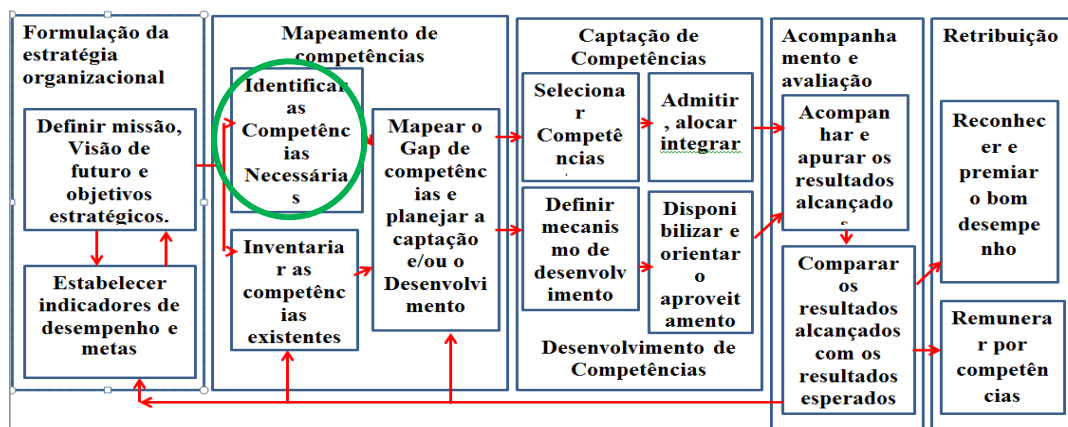
O segundo grupo de competências corresponde às competências individuais ou humanas ou ainda profissionais e as competências organizacionais ou institucionais, conforme decreto nº 5.707/2006. Observando ainda a subdivisão apresentada por Cockerill (1994 apud CARBONE ET AL 2009, p. 49) em que as competências humanas podem ainda ser apresentadas como competências técnicas e competências gerenciais no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 13). As competências técnicas são conceituadas como “[...] aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício formal da liderança”, já as competências humanas gerenciais segundo Cockerill (1994 apud Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2012, p. 13) “[...] se referem aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção”, sendo esta a competência foco da investigação no presente trabalho.

Modelo de Gestão por Competência, Competências Necessárias

O entendimento dos conceitos de cada etapa desse processo é fundamental para que se possa entender o processo como um todo e realizar o mapeamento. E este trabalho se detém na análise dos elementos que compõe esse modelo no limite entre a formulação da estratégia e a identificação das competências individuais gerenciais necessárias.

O curso “Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira - versão para impressão - Modulo 3 - Conceitos e Princípios sobre Carreira e Remuneração, da ENAP, material atualizado em outubro de 2007, elaborado pela ENAP e UNISERPRO, apresenta o seguinte esquema:

Figura 2 - Modelo de Gestão por competência



Fonte: ENAP (2006), com adaptação do autor.

No sentido da formulação de estratégias organizacionais, entende-se por planejar o caminho que a instituição deve percorrer para atingir seus objetivos, essa formulação é feita através do planejamento estratégico.

Segundo Maximiano (2008, p. 134), planejamento estratégico “é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”. Seus principais elementos são: a missão, a visão e os princípios, em que se deixa claro qual é o negócio da empresa, onde a empresa pretende chegar e quais os princípios que devem ser respeitados no percurso das ações a serem realizadas.

Competências necessárias

Como exposto anteriormente, as competências individuais gerenciais necessárias são as competências que um servidor deve ter para desempenhar suas atividades auxiliando na organização e no alcance de seus objetivos estratégicos.

E as competências individuais gerenciais, segundo Cockerill (1994 apud Guia da Gestão da Capacitação por Competências 2012, p. 13), refere-se “aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção”.

Considerando a média de aceitação das três Faculdades observamos que as competências propostas obtiveram 97,33% (noventa e sete vírgula trinta e três por cento) de reconhecimento por parte dos gestores.

Considerando que as duas competências que não alcançarão 100% (cem por cento) quando comparadas a resposta dos três diretores referente aos mesmos itens observa-se que apenas um de três que representa 33,33% (trinta e três vírgula trinta e três por cento) não reconheceram as duas competências.

Quanto à proposta de outras competências individuais gerenciais necessárias os três diretores não apresentaram propostas sendo que um deles fez por escrito no formulário uma declaração que não recebeu nenhum tipo de treinamento que possibilite desenvolver as ações apresentadas, embora não seja objeto do referido trabalho é importante à citação para que se possa reforçar o quanto é necessário à continuidade da pesquisa até se identificar o “GAP”, possibilitando o melhor planejar da capacitação dos servidores com maior eficiência.

Mapeamento de Competências

De acordo com Bruno-Farias e Brandão (2003 apud CARBONE ET AL, 2009, p. 56),

para essa identificação, geralmente é realizada primeiramente uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental.

Soma-se à orientação a cima apresentada, a proposição apresentada no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 19) “para a identificação das competências poderão ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros.”, referente à análise documental, Carvalho et al (2009 apud Guia da Gestão da Capacitação por Competências 2012, p. 19) dizem que essa análise:

[...] consiste na busca de informações preliminares sobre a organizacional em documentos institucionais, a exemplo: regimento interno, mapa estratégico, documentos internos e outros relacionados à estratégia organizacional. Por meio desses documentos é possível conhecer os fundamentos estratégicos da organização (missão, visão, valores, desafios e objetivos estratégicos), sua estratégia, seus processos e modos de operação (exemplo na figura 9). A pesquisa documental raramente é aplicada sozinha, na maioria das vezes ela complementa e é combinada com outras técnicas para identificar as competências organizacionais e individuais.

Desta forma, a metodologia utilizada foi baseada na análise documental com posterior aplicação de questionário em que os servidores que ocupam cargos de gestão pudessem ter a opção de aceitar ou rejeitar as competências individuais gerenciais necessárias para ocupar cargo de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA e ainda propor novas competências não previstas no questionário.

Considera-se que o alinhamento do planejamento estratégico (PDI da UFPA) com o Gerencial do Campus Universitário de Abaetetuba (PDU do Campus) e a obediências hierárquicas do Regimento do campus com o Regimento da UFPA garante o alinhamento dos mapeamentos das competências individuais gerenciais definidas no campus com as competências institucionais.

Passando para a análise da metodologia a ser adotada no mapeamento procurou-se seguir as orientações dos cuidados a serem tomados, de acordo com Carbone et al (2009, p. 56-57):

A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação, como por exemplo, “Resolver problemas de álgebras”. A ele pode ser acrescentada, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra, como por exemplo, “Resolver problemas de álgebra, sem utilizar calculadoras”. Pode-se incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade ou o nível de desempenho considerado satisfatório, como, por exemplo, “resolver problemas de álgebra, cada um deles em menos de 10 minutos e com exatidão”.

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 26-27), assim como Carbone et al (2009, p. 57-58), orienta o que deve ser evitado na descrição das competências:

- Construções de descrições muito longas e múltiplas;
- Ambiguidades;
- Irrelevância e obviedades;
- Duplicidades ou redundância;
- Abstrações;
- Utilização de verbos que não expressão uma ação concreta;
- Utilização de termos excessivamente técnicos, de difícil compreensão.

Segundo Carbone et al (2009, p. 56-57):

Para obter descrição de competências, sugere-se: Utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, como. Por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros; submeter às descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações; realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito.

Segundo o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 27), existem verbos apropriados e recomendados para descrever as competências (quadro 2).

Quadro 2 - Verbos que indicam comportamentos observáveis

Descrever	Resolver
Definir	Enumerar
Identificar	Classificar
Construir	Demonstrar
Organizar	Operar

Ainda segundo o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 27), existem verbos não recomendados para descrição de competências (quadro 3).

Quadro 3 - Verbos que indicam comportamentos observáveis

Saber	Ter fé em
Compreender	Internalizar
Apreciar	Ser compreensivo
Captar o significado	Sensibilizar
	Pensar

Análise Documental

O PDI da UFPA 2011-2015 revela que a instituição está trilhando a implementação da gestão por competências, tendo em vista que, conforme diagrama demonstrativo do modelo mostrado anteriormente, a instituição já formulou a estratégia organizacional e, segundo

algumas constatações, já está realizando a etapa do mapeamento de competências institucionais e individuais, porém, segundo informações da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Campus Universitário de Abaetetuba até o início do mês janeiro/2014 o mapeamento de competências ainda não havia sido realizado no Campus Universitário de Abaetetuba.

Conforme o previsto por Kaplan e Norton (1997, p. 208), “o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O *Balanced Scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo.” Desta forma, o PDU do Campus Universitário de Abaetetuba conforme descrito busca garantir esse alinhamento:

preocupou-se em alinhar as ações propostas no PDU do Campus Universitário de Abaetetuba com a estratégia institucional do PDI 2011 – 2015, o que possibilitará um esforço conjunto em única direção, aumentando consideravelmente a possibilidade dos objetivos estratégicos serem alcançados (p. 8).

Conforme o PDU do Campus Universitário de Abaetetuba, a metodologia utilizada para garantir esse alinhamento, baseou-se na análise de cada um dos 20 objetivos estratégicos da UFPA, com a intenção de identificar quais as ações que o Campus de Abaetetuba deve desenvolver para contribuir com os objetivos da instituição. Desta forma, os objetivos institucionais foram subdivididos em diversas ações que possibilitaram a fixação de objetivos perseguidos pela unidade, garantindo o alinhamento dos objetivos táticos da unidade com os objetivos estratégicos.

No PDU do Campus Universitário de Abaetetuba 2013-2015, são apresentados outros quadros sendo que em um deles identifica-se de forma individual cada subunidades do Campus a partir de um código e também apresenta-se um novo quadro intitulado “QUADRO IDENTIFICADOR DAS SUBUNIDADES RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES”. Esse quadro define quem deve desenvolver as ações, observa-se que algumas devem ser desenvolvidas em conjunto e outras de forma individual, observa-se também que outras não possuem indicadores associados.

No quadro citado acima, há possibilidade de se analisar as competências individuais gerenciais necessárias observando as ações que devem ser realizadas por cada unidade de forma bem definida, acredita-se que para mapear as competências individuais técnicas seria necessário analisar os planos operacionais das divisões e seções, porém esse não é o objetivo do trabalho por isso vamos nos ater ao PDU.

A Resolução nº 614, de 28 de junho de 2006 aprova o novo Estatuto da UFPA, em que no capítulo II fala “DA ESTRUTURA DOS CAMPI”, em seu Art. 24 está previsto que os Campi do interior devem ser “administrados por um Coordenador, um Vice Coordenador e um Conselho”.

Já a Resolução nº 616, de 14 de dezembro de 2006, “aprova o novo Regimento da UFPA”, e classifica as Coordenadorias dos Campi como “[...] ORGÃOS DE DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA”.

Observa-se que as descrições das competências apresentadas nos Art. 85, 86 e 87 correspondentes ao Coordenador e Vice Coordenador do campus não estão apresentadas segundo o modelo de gestão por competências.

Verifica-se que no Regimento Geral da UFPA são dadas competências aos Diretores de Faculdades, presume-se que as mesmas competências aplicam-se aos Diretores das Faculdades existentes nos Campi, inclusive no Campus Universitário de Abaetetuba, nesse sentido, aqui se percebe um tratamento genérico.

Em estudo minucioso observou-se que as descrições das competências descritas nos documentos analisados não obedecem ao formato proposto pelo modelo de Gestão por competências.

Proposta de competências individuais gerenciais necessárias para ocupar cargos de gestão no campus universitário de Abaetetuba

Para o alcance do objetivo proposto há necessidade de se buscar uma definição mais clara e apropriada para o que seja gerencial. Para Maximiano (2008 p. 12), o entendimento quanto ao significado de Administração afunila para o mesmo significado (quadro 4).

Quadro 4 – Significados de administração

Palavras	Significado
Administração	[Do latim <i>administratio</i> .] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador, gestor, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
Gerência	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II As funções do gerente; gestão, administração. III Mandado de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
Gestão	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II As funções do gerente; gestão, administração. III Mandado de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
Adminiatratio, Administration-is	<i>Rerum curatio</i> , ‘tomar conta das coisas’. Italiano: <i>amministrazione</i> , governo. Francês: <i>gouvernement</i> , <i>administration</i> . Espanhol: <i>dirección</i> , <i>gobierno</i> . Inglês: <i>management</i> , <i>administration</i> (Lexicon Totius Latinitatis, Pádua, 1940)
Managemente	I. Ação ou maneira de administrar; manejo (<i>handling</i>), direção ou controle. II Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão-de-obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão. (webster’s encyclopedic unabridged dictionary of the english language, 1994, gramercy books)
Manejo	[Do italiano <i>maneggiare</i> .] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).

Desta forma, será mantido o entendimento de que gerenciar e administrar são na verdade sinônimos e por isso será considerado o conceito apresentado por Maximiano (2008, p. 12): “A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreendem cinco principais processos integrados: Planejamento, organização, liderança (e outros processos de gestão de pessoas), execução e controle [...]”, com o objetivo de definir as competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitários de Abaetetuba, foram agrupadas as propostas das

competências individuais gerenciais necessárias aos cinco processos principais propostos por Maximiano (2008).

A seguir foram identificados os Cargos de gerência referente ao levantamento realizado, com cada um dos cinco processos principais, à descrição da competência relacionada e à previsão contida no regimento e no Plano de desenvolvimento da unidade, fazendo as devidas adequações conforme orientações de Carbone et al (2009, p. 57-58) e o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 26-27).

Na sequência, as competências individuais gerenciais necessárias mapeadas foram apresentadas aos servidores lotados no Campus Universitário de Abaetetuba que ocupam cargos a nível gerencial, essa apresentação deu-se na forma de questionário para que os mesmos pudessem emitir suas opiniões. No que diz respeito às competências mapeadas propostas, são reconhecidas pelos mesmos como competências necessárias conforme o cargo ocupado.

Metodologia

A metodologia aplicada no presente trabalho foi embasada em pesquisa documental, pesquisa bibliográfica com a aplicação de questionário, a pesquisa documental consistiu na pesquisa referente a legislações existentes envolvendo a evolução histórica e as normas internas da UFPA e do Campus Universitário de Abaetetuba, com objetivo de demonstrar a importância e a necessidade da realização do presente trabalho, ao mesmo tempo dar subsídio para identificar as competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA. A pesquisa bibliográfica consistiu em pesquisar os conceitos de competências segundo Carbone et al, (2009), o Guia da Gestão da Capacitação por Competências elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no “III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas” em 27 a 30 de novembro de 2012, e os conceitos de gerência com os seus principais processos segundo Maximiano, (2008).

Na pesquisa documental, foram utilizados os seguintes documentos na legislação: a Lei nº 284/1936, o Decreto-Lei nº 579/1938, o Decreto 1.713/1939, o Decreto-Lei nº 200/1967, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Decreto nº 5.707/2006 em conjunto com o Documento Referencial 2008/2009 e seus anexos apresentados no I Fórum Nacional da Gestão Pública, a Resolução nº 111/2010-CNJ, outros documentos utilizados: o Guia da Gestão da Capacitação por Competências elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no “III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas” em 27 a 30 de novembro de 2012, o PDI da UFPA, o PDU, o Estatuto da UFPA, o Regimento Geral da UFPA e o Regimento Interno do Campus Universitário de Abaetetuba.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados Carbone et al (2005) e Maximiano, (2008).

O trabalho é apresentado em uma sequência lógica que possibilita identificar a necessidade da realização do presente trabalho, o entendimento dos conceitos e tipologias que possibilitam a realização do mesmo, o modelo de gestão proposto para que se possam aplicar os conceitos e em seguida destacou-se as partes dos documentos que possibilitam fazer o levantamento, no caso o PDI da UFPA e o PDU do Campus Universitário de Abaetetuba, o Estatuto e Regimento da UFPA, o Regimento do Campus Universitário de Abaetetuba, em seguida é apresentada a proposta das competências individuais gerenciais necessárias vinculadas aos processos relacionados à gestão e aos documentos pesquisados, a seguir foram aplicados questionários com objetivo de ratificar ou não as competências individuais

gerenciais necessárias por parte dos servidores ocupantes do cargo de gerência no Campus e posteriormente foram feitos ajustes e considerações referentes às colocações dos gestores.

E por fim a apresentação das competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba.

Resultados e Discussão

Os resultados foram obtidos por meio da aplicação dos questionários conforme Figura 1. As competências individuais gerenciais necessárias propostas aos diretores de faculdade foram avaliadas pelos diretores que retornaram apresentando os seguintes resultados:

Tabela 1 - Resultados da aplicação do questionário

Fonte: dados da pesquisa.

As competências individuais gerenciais necessárias propostas aos diretores de faculdade foram avaliadas pelos diretores que retornaram apresentando os seguintes resultados:

	Competências unidades	propostas	aceitas	% aceita	rejeitada	% rejeitado
Das 25 (vinte e cinco)) comp etênc ias indiv	Coord. do Campus	27	27	100%	0	0%
	CGPA	26	26	100%	0	0%
	Coord. Acadêmica	27	25	92,6%	2	7,4%
	FACET	25	23	92%	2	8%
	FACL	25	25	100%	0	0%
	FAECS	25	25	100%	0	0%
	Média	25,8	25,2	97,7%	0,6	2,3%

iduais gerenciais necessárias apresentadas 25 (vinte e cinco) ou 100% (cem por cento) foram reconhecidas como competências necessárias por dois dos três diretores de faculdade sendo que um reconheceu 23 (vinte e três) das 25 (vinte e cinco) ou 92% (noventa e dois por cento) e não reconheceu duas das 25 (vinte e cinco) ou 8% das competências apresentadas como competências necessárias, desta forma, as competências que não obtiveram 100% (cem por cento) do reconhecimento foram:

1. Definir indicadores para quantificar o nível do desempenho alcançado;

2. Aplicar diferentes estilos de liderança garantindo o alcance dos objetivos da unidade.

Considerando a média de aceitação das três Faculdades, observamos que as competências propostas obtiveram 97,33% (noventa e sete vírgula trinta e três por cento) de reconhecimento por parte dos gestores.

Considerando que as duas competências que não alcançarão 100% (cem por cento) quando comparadas a resposta dos três diretores referente aos mesmos itens observa-se que apenas um de três que representa 33,33% (trinta e três vírgula trinta e três por cento) não reconheceram as duas competências (Tabela 1).

Quanto à proposta de outras competências individuais gerenciais necessárias os três diretores não apresentaram propostas sendo que um deles fez por escrito no formulário uma declaração que não recebeu nenhum tipo de treinamento que possibilite desenvolver as ações apresentadas, embora não seja objeto do referido trabalho é importante à citação para que se possa reforçar o quanto é necessário à continuidade da pesquisa até se identificar o “GAP”, possibilitando o melhor planejar da capacitação dos servidores com maior eficiência.

Conclusão

Conclui-se que os documentos que definem ações que devem ser desenvolvidas pelas unidades e subunidades devem ser adequados ao modelo de Gestão por competências, caso contrário há risco eminente de, na análise documental, haver distorções na descrição das competências, já que dependerá de análise subjetiva por parte de quem realiza o mapeamento.

Desta forma, conclui-se que, considerando a margem de erro de 3,5% (desvio padrão) para mais e para menos, houve uma aceitação, por parte dos gestores, das competências individuais gerenciais necessárias mapeadas e com isso o alcance do objetivo do presente trabalho que é identificar as competências individuais gerenciais necessárias ao servidor público para ocupar cargos de gestão no Campus Universitário de Abaetetuba da UFPA.

Referencial bibliográfico

BRASIL. Lei nº 284/36. **Reajusta os Quadros e os Vencimentos do Funcionalismo Público Civil da União e Estabelece Diversas Providências.** Disponível em

<<https://legislacao.planalto.gov.br/LEGISLA/Legislacao.nsf/viwtodos/44d8eb0d2b633d75032569fa006f5c70?OpenDocument&Highlight=1,&AutoFramed>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

_____. Decreto-Lei nº 579/38 **Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, Reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e da outras providências**, Disponível em <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=74417&norma=100812>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

_____. Decreto 1.713/39 **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del1713.htm>. Acesso em: 03 nov. 2012.

_____. Decreto-Lei nº 200/67 **Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 05 nov. 2012.

_____. Lei nº 8.112/90 **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos cíveis da união, das autarquias e das fundações públicas federais**, Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

_____. Decreto 5378/2005 **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 05 nov. 2012.

_____. Decreto 5.707/2006 **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 05 nov. 2012.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. 2012. Disponível em: <[https://portalsippec.planejamento.gov.br/clientes/.../at download](https://portalsippec.planejamento.gov.br/clientes/.../at%20download)>. Acesso em: 07 jan. 2013.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão De Competências E Gestão De Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. 2006. Disponível em: <<https://enapvirtual.enap.gov.br/moobledata-enap/repository/gestaoestrategicade>>

peessoascarreira/biblioteca/cursos119conteudoimpressaogestaoestrategicamodulo003.pdf>.
Acesso em: 02 fev. 2013.

KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 24. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Estatuto**. Belém, 2006. Disponível em:
<<http://www.ufpa.br/portalufpa/docsege/ESTATUTO.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

_____. **Regimento geral**. Belém, 2006. Disponível em:
<http://www.ufpa.br/portalufpa/docsege/REGIMENTO_GERAL.pdf>. Acesso em:
02/07/2012.

_____. **Regimento do Campus Universitário de Abaetetuba**. Belém, 2008. Disponível em:<[http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2008/%20640.p
df](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2008/%20640.pdf)>. Acesso em: 02/07/2012.

_____. **PDI 2011 a 2015**. Belém, 2012. Disponível em:
<http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf>. Acesso em: 02/07/2012.

_____. **PDU 2013 a 2015**. Abaetetuba, 2012. Disponível em:
<http://www.ufpa.br/cubt/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=91>.
Acesso em 03/07/2012.